

ずらしゆくイノベーション

——顧客満足のジレンマからの脱却を目指して——

Discontinuous Innovation always Shifts the Phase

——For Breaking through the Dilemma of Customer Satisfaction——

博士後期課程 商学専攻 2004年度入学

佐 藤 正 弘

SATO Masahiro

【論文要旨】

本稿は、顧客満足研究にイノベーション概念を用いることで、顧客満足のジレンマからの脱却を理論的に解明しようとするものである。顧客満足のジレンマとは、製品・サービスの購買経験ごとに上昇する消費者の期待をクリアし続けねばならない企業の葛藤のことである。このジレンマから逃れるため本稿では、イノベーションを「漸進的・連続的イノベーション」と「画期的・非連続的イノベーション」の2つに分けて考える。「漸進的・連続的イノベーション」は「同化一対比理論」の正の対比を追求するものであるが、「画期的・非連続的イノベーション」は「同化一対比理論」では捉えることができない。そこで、われわれは製品コンセプトの概念を用いることで、これが次元転換型イノベーションであり、コンセプトの対比を追求するものと理解する。「画期的・非連続的イノベーション」とは、消費者の製品評価軸の転換を意味するイノベーションのことであり、上昇した消費者の期待水準を低くする働きがある。つまり、「画期的・非連続的イノベーション」によって成果を“ずらす”ことで、企業は顧客満足のジレンマから逃れ続けることができるのだ。

【キーワード】 顧客満足のジレンマ/同化一対比理論/漸進的・連続的イノベーション/画期的・非連続的イノベーション/コンセプトの対比

目 次

I. はじめに

II. イノベーションの基本概念と類型

III. 顧客満足とイノベーション

論文受付日 2004年10月1日 掲載決定日 2004年11月17日

Ⅳ．顧客満足のアレンマからの脱却

Ⅴ．イノベーションの必要性和その受容範囲

Ⅵ．結びにかえて

Ⅰ．はじめに

本稿の目的は、古くから行われてきた顧客満足研究に、イノベーション概念を用いることで、顧客満足研究の長年の課題である、顧客満足のアレンマ¹からの脱却を理論的に解明することである。顧客満足のアレンマとは、際限なく高まり続ける顧客の期待に対して、継続的な顧客満足を与えるために企業は、製品・サービスの購買経験ごとに上昇していく顧客の期待水準を毎回クリアし続けなければならない、もし顧客の期待水準をクリアすることができなければ、顧客はその製品・サービスに対して、否定的な感情もしくは飽きの感情を抱くようになるというものである。従来から言われているように、顧客満足には、顧客のロイヤリティを上昇させて、顧客獲得と顧客維持の両方に貢献し、経済成果をもたらすという経営戦略上の効果がある²。具体的には、①製品・サービスに満足した顧客に対しては、プレミアム価格を設定して販売しうる、もしくは価格弾力性を低下させることが可能である、②新規顧客獲得にかかるプロモーション費用を削減しながら市場シェアを確保することができる、③自社並びに自社ブランドに対しての肯定的な口コミや他の消費者を紹介するなどの効果が見込まれている³。しかしながら、顧客満足をダイナミックに捉えた場合、顧客満足は決して一度限りで終わるものではなく、企業は常に顧客の期待を超える成果を提供し続けなければならない。そして、このことが、企業のマーケティング戦略としての顧客満足マネジメントを非常に困難なものにしている。以上の問題に対して本稿が提示する理論は、消費者の期待に対して成果を“ずらす”ことで、この問題からの脱却を試みようとするものである。

本稿では、第Ⅱ章で今回の研究の鍵となる「イノベーション」について、過去の研究の概観を行う。具体的には、イノベーションの基本概念、プロセス、分類についてレビューすることで、消費者がイノベーションをどのように認知するのかを、われわれが理解する必要性を導き出す。第Ⅲ章では、従来の消費者満足研究の概観から、消費者のイノベーションに対する評価に最も適した理論である「同化一対比理論⁴」の抽出を行う。第Ⅳ章では、消費者がイノベーションに対する評価を行うのに最も適した理論であるとわれわれが認めた「同化一対比理論」に、「イノベーション」、「製品コンセプト」ならびに「知覚符号化座標空間⁵」の概念を用いることで、顧客満足のアレンマからの脱却を試みるべく、消費者満足研究における新たな理論構築を行う。第Ⅴ章では、消費者がいったいなぜイノベーションを求めるのか、消費者に最高度の満足を与えるイノベーションとは何かといった、消費者にとってのイノベーションの必要性や受容範囲を理論的に考察する。そのことによって、イノベーション概念を包含する新たなマーケティング戦略についても言及を行う。最後に、第Ⅵ章では、本論分のインプリケーションと今後への課題についても触れておく。

Ⅱ．イノベーションの基本概念と類型

顧客満足のジレンマからの脱却を理論的に考察する前に、本稿にて、その鍵となる概念である「イノベーション」について見ておこう。イノベーションは、経済学およびマーケティング分野において、古くて新しい概念である。イノベーションとは、Schumpeter が「経済発展の理論 (1912)」で提唱した経済発展の基本動因のことである。Schumpeter のいうイノベーションとは、経済に発展をもたらす企業家の創意、すなわち「新機軸」のことであって、具体的には new combination (新結合) を遂行することであるとして、次の 5 つの場合をイノベーションに含めている⁶。

1. The introduction of new goods (新製品の導入)
2. The introduction of a new method of production (新生産方法の導入)
3. The opening of a new market (新市場の開発)
4. The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods (原料および半製品の新供給源の獲得)
5. The carrying out of the new organization (新組織の達成)

このようにイノベーションは、一般的に「技術革新」のみを指す言葉として捉えられがちであるが、その実体は広く革新全体を意味する概念である。しかしながら、どのような企業においても、2 つの基本的なイノベーションがあるとされている。それは、①製品もしくはサービスにおけるイノベーション、②それらを供給するために必要な色々な技術や活動におけるイノベーション、である⁷。このように、イノベーションを非常に単純化すれば、“プロダクト・イノベーション”と“プロセス・イノベーション”の 2 つのイノベーションに絞ることが可能である⁸。本稿の目的は、イノベーション概念を通じて、顧客満足のジレンマ、つまり消費者の製品・サービスに対する適応水準の上昇から脱却を図ることである。言い換えればそれは、消費者が自らの消費体験を評価することに対するマーケティング対応と言える。したがって本稿では、企業活動の中で発生するイノベーションの中で、実際に消費者の眼に触れるところで行われる、プロダクト・イノベーションに注目して議論を進めていく。

次に、イノベーションが成功するまでのプロセスについて考察すると、企業が市場においてイノベーションを成功させるためには、そのプロセスまたは製品・サービスが実現可能であり、商業上、市場に受け入れられるものでなければならない。有効なイノベーションとは、「アイデアの開発」、「アイデアの具体化」、「市場の受容」という 3 つのプロセスを経て実現されるものである⁹。イノベーション・プロセスの最初の 2 段階、「アイデアの開発」と「アイデアの具体化」は、ある程度企業によってコントロールすることが可能であり、多くのイノベーション研究は、この部分に

焦点を当てたものである。なぜならば、これらの要因は内部的なものであり、企業の経営・マーケティング戦略として考慮することが比較的容易だからである。これらの段階は、一般にイノベーション・マネジメントと呼ばれている。しかし、最後の「市場の受容」は、消費者に大きく依存するものであり、企業にとっては外部依存的な要因である。したがって、この段階はイノベーション・マネジメントの範疇外のものと考えられ、このことが、イノベーションにおける「市場の受容」研究の進展を遅らせてきたものと考えられる¹⁰。しかしながら、イノベーションとは、製品・サービスや製法が市場で受け入れられてはじめて実現するものであり、新しければ、また変化すれば、それがイノベーションであるというものでは決してない。市場に受け入れられなかったイノベーションは、単なるインベンション（invention：発明）なのである¹¹。したがって、われわれは企業内部の問題として、イノベーションをどのようにマネジメントするかについて考えるだけでなく、イノベーションを消費者がどのように知覚するのか、またどのようなときに受け入れて、どのようなときに受け入れないのかについても、深く理解する必要性があるだろう。

イノベーションの類型についても考えてみると、一般的に、イノベーションとは包括的な概念として、一言で語られがちな概念であるが、同じ製品・サービスカテゴリー内のイノベーションでも、様々なタイプのイノベーションが存在している。イノベーションには類型があることを最初に体系化しようとしたのは、Abernathy と Utterback であった。彼らはまず、イノベーションにはプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションがあることを明らかにした。つまり、彼らはイノベーションを、既存の技術コンセプトを破壊するような新しいプロダクト・イノベーションとそのイノベーションをよりよくより安く精緻化していくプロセス・イノベーションの2つに大別したのである¹²。

さらに Abernathy と Clark は、技術のあり方と市場のあり方に対応して、イノベーションには4つの類型が存在することを明らかにした。彼らは、横軸に「既存技術の保守強化—既存技術の破壊」という軸、縦軸に「新市場創出—既存市場深耕」という軸を引いて、イノベーションを4つの象限で表した（図Ⅱ—1）。第1象限は、「既存技術の破壊—新市場創出」を意味する象限で、「構築的革新」と呼ばれ、飛行機やコンピューターの発明といった新技術による新市場開発を実現したようなイノベーションが当てはまる。第2象限は、「既存技術の保守強化—新市場創出」を意味する象限で、「間隙創造」と呼ばれ、ウォークマンなど、既存技術の組み合わせや強化によって、新しいマーケットを創造するようなイノベーションである。第3象限は、「既存技術の保守強化—既存市場深耕」を意味する象限で、「通常的革新」と呼ばれ、導入されたイノベーションをよりよくより安くするような、いわゆる漸進的なイノベーション・プロセスである。第4象限は、既存技術の破壊—既存市場深耕」を意味する象限で、「革命的革新」と呼ばれ、レコードからカセットテープ、CD、MD への変遷など、破壊的な技術で既存の市場を代替してしまうようなイノベーションのことである¹³。

しかしながら、この4つの分類は、実に微妙なもので、イノベーションの捉え方、あるいは解

図Ⅱ-1：「イノベーションの類型化」

<p>間隙創造 (Niche Creation)</p>	<p>新市場創出</p> <p>構築的革新 (Architectual)</p>
<p>既存技術の保守強化</p> <p>通常的革新 (Regular)</p>	<p>既存技術の破壊</p> <p>既存市場深耕</p> <p>革新的革新 (Revolutionary)</p>

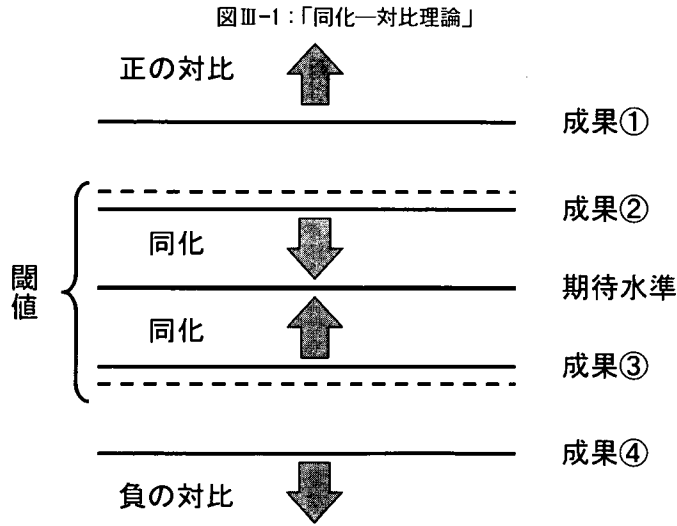
●出典：米倉誠一郎（2001）[Abernathy = Clark（1985）より作成]

積によって異なるものである¹⁴。例えば，“カメラ付き携帯電話”は，携帯電話にとってみれば，デジタルカメラという新機能の付加ということで，「通常的革新」と考えられるが，デジタルカメラにとってみれば，既存技術で新市場を創出したということで，「間隙創造」と考えることができる。また，イノベーションの技術的分類として使われる，「持続的イノベーションと破壊的イノベーション¹⁵」や，最も一般的な分類である「漸進的（インクリメンタル）・連続的イノベーションと画期的・非連続的イノベーション」の捉え方および解釈も，上のカメラ付き携帯電話のように，一体どの立場からイノベーションを捉えるのかによって変化するものである。このように，イノベーションの分類は，捉え方や解釈の困難性を常に内包しているので，われわれはこれに対して明確な分類を行うことは非常に難しいと言えるだろう。

Ⅲ．顧客満足とイノベーション

顧客満足との関係でイノベーションについて考えてみると，イノベーション，即ち新製品・サービスに対する消費者の評価こそが顧客満足を形成する要因である。もし消費者があるイノベーションに対して高評価を与え，大きな満足を得たならば，それは消費者がそのイノベーションを受容したということである。つまり，イノベーションに対する消費者の事前の期待とイノベーションがもたらす実際の成果との差が，顧客満足ならびにイノベーションの受容を決定するのである。そうだとすれば，われわれは，消費者がイノベーションをどのように評価するのかについてより詳しく理解する必要があるだろう。そこで，本章では従来の顧客満足研究を概観して，消費者のイノベーションに対する評価を最も適切かつ詳細に説明することができる理論の抽出を行いたい。

従来の顧客満足研究において，期待と成果の不一致度をどのように消費者が処理しているのかに



ついて説明する理論は、主に「順応水準理論¹⁶⁾」,「同化—対比理論¹⁷⁾」,「プロスペクト理論¹⁸⁾」の3つがあげられている¹⁹⁾。「順応水準理論」とは、消費者が、ある製品成果について満足するためには、期待された水準、即ち順応水準に達している必要がある。この順応水準は、過去の経験から形成されることが多いが、製品それ自体、その製品が選択される状況、またその消費者自身の個人特性からも影響を受ける。この理論では、順応水準と事前の期待とを比較することで、満足が決まるとされている。「同化—対比理論」とは、消費者は順応水準を点ではなく、ある程度の範囲で保持しており、その製品の成果が、期待より若干上回ったり、若干下回ったとしても、その範囲内に収まっていれば特に不満や満足を得ることはない（同化）が、閾値を少しでも上回れば、実際の成果以上に満足し（正の対比）、逆に閾値を少しでも下回れば、実際の成果以上に不満を感じる（負の対比）ということを示している（図Ⅲ-1）。「プロスペクト理論」とは、もともとリスク状況下での消費者の選択行動を説明するために導かれた理論で、ゼロの点を挟んで、ロスとゲインでその主観的価値の傾きが異なると考えたことにその特徴がある。つまり、成果が期待を下回る場合と成果が期待を上回る場合とでは、その製品に対する価値の下がり具合および上がり具合が異なるということを示しており、期待を下回るときの価値の下がり方の方が急であることを示している。

これらの理論の中で、消費者のイノベーションに対する評価について、もっとも多くの説明を行うことができるのは、おそらく「同化—対比理論」であろう。なぜならば、「同化—対比理論」は、消費者の評価軸が1つの尺度上に並んでおり、「顧客歓喜（Customer Delight）²⁰⁾」のような最高度の満足から最高度の不満足にいたる、すべての階層の満足を説明することが可能だからである。「順応水準理論」は、消費者が満足するためには、期待と成果の関係で、成果が期待に達すればよいということしかわからず、もう1つの「プロスペクト理論」は、正の顧客満足よりも、負の顧客満足の方が、その弾力性が大きいということがわかるに過ぎない。したがって、われわれは、イ

ノベーションを消費者がどのように評価するのかについて理解するために、次章以降「同化一対比理論」を用いて理論的考察を行っていく²¹。

Ⅳ．顧客満足のパレンマからの脱却

前章にて、従来の顧客満足研究についての概観を行った。その結果、われわれはイノベーションに対する消費者の評価（満足—不満足）を説明するためには、「同化一対比理論」を用いることが最も適しているということを理解した。そこで、ここからは「同化一対比理論」をもとにして、消費者がイノベーションをどのように評価しているのかについて考えよう。

まず、「イノベーションとは、消費者に受け入れられたイノベーション（発明）のことである²²」と定義すれば、消費者が非常に満足した状態、即ち「正の対比」が、消費者に受け入れられたイノベーションであると言えよう。ある製品・サービスに対して、消費者が事前に抱いていた期待（それは、過去の購買経験や事前のプロモーションなどの情報から導かれる）をはるかに上回る成果があげられた場合、消費者は正の対比を起こして、非常に満足するものである。また、それに対抗して出された製品・サービスの成果が、前回の製品・サービスの成果から修正された消費者の期待をはるかに上回った場合も、消費者は同じように正の対比を起こすものである。同様に、企業がイノベーションを続けていくためには、前回の成果から修正された消費者の期待を際限なくクリアし続けねばならず、このことが企業の製品開発マネジメントを非常に困難なものにしているのである。顧客満足に対する企業のマーケティング対応のこの一連のフローは、イノベーションの観点から考えてみると、「漸進的・連続的イノベーション」による対応と言える。

「漸進的・連続的イノベーション」とは、イノベーションのもっとも簡単なタイプのことである。これらは、既存製品について、機能や価格のみならず、包装、色、デザイン、サイズ、スタイルなどの些細な変更を含むイノベーションである。「漸進的・連続的イノベーション」は、使用者もしくは買い手のために新しい機能を果たすものではない。また、その製品・サービスの使用のために、消費者の行動パターンや、消費者の新しい使用技術の習得におけるいかなる変化も必要としないものである²³。つまり、「漸進的・連続的イノベーション」とは、消費者にとってみれば、従来と同じ評価軸のままで、新しい製品・サービスを評価することが可能なイノベーションなのである。このことを「同化一対比理論」に当てはめて考えると、「漸進的・連続的イノベーション」は、消費者の製品・サービスに対する正の対比を目指して、継続的に行われるイノベーションのことである。つまり、消費者の期待水準閾値を上回る成果（イノベーション）を消費者に提供すると、消費者は、次回購買時に期待水準を上方に更新する。すると、企業が新しい期待水準閾値を上回る成果（イノベーション）を提供することができなければ、消費者は正の対比を起こさずに、不満を抱くようになるのかもしれない。そこで企業は、なんとかこの閾値をクリアしようと、既存の評価軸の中で機能や品質などの改善（イノベーション）を図る。改善した製品・サービスが新しい期待水準閾値をクリアすると、消費者はまた新しい期待水準閾値を上方に修正するので、企業はその閾値

を超えるべく、更なる製品・サービスの改善（イノベーション）を図る……。

このように、「漸進的・連続的イノベーション」は、消費者が持っている既存の評価軸の範囲内で行われるイノベーションであり、消費者の期待水準との間で行われる“いたちごっこ”，つまり顧客満足のジレンマを内包するイノベーションである。例えば、携帯電話やパソコンで行われてきた多機能化や軽量・小型化といったイノベーションは、消費者が既に持っている評価軸内での徹底した改善追求であり、まさに企業にとって、顧客満足のジレンマを内包する「漸進的・連続的イノベーション」であると言える。

それでは、顧客満足のジレンマから逃れるために企業はいったいどうしたらよいのだろうか。この問いに対する答えを導き出すことが、本稿の最大のテーマである。そこで、まずわれわれは「製品コンセプト」について考えてみよう。上原（1999）によれば、製品コンセプトとは、「成分、スペック、デザインなどのような形態ではなく、製品を使用・消費することによって消費者が得る意味・便益、問題解決そのもの」である。これに対して、製品アイデアとは、「企業が市場に提供し得る製品を客観的かつ機能用語で説明したもの」である。これらをイノベーション概念に当てはめて考えてみると、「漸進的・連続的イノベーション」とは、既に製品の意味づけが確立した市場内での、製品アイデアにおけるイノベーション競争と捉えることができる。言い換えれば、これは消費者が既に持っている評価軸の上で行われる競争ということである。これに対して、「画期的・非連続的イノベーション」とは、製品コンセプトそのものを市場に対して問いかけるイノベーション、即ち消費者の既存の評価軸とは異なる、新たな評価軸そのものを提案する試みであるということができる。つまり、「画期的・非連続的イノベーション」は、既存の製品評価軸とは異なる、新たな製品コンセプトを消費者に受容させるために行われるイノベーションなのである。製品コンセプトのイノベーションとは、消費者がその製品・サービスを評価する次元が転換したり、評価次元の優先順位が大きく組み換えられるものであり、あるスペック上での機能や品質の向上とは異なる、次元転換型イノベーションとして理解することができる²⁴。楠木（2001）の「ウォークマン」の例を見れば、このことについてより深い理解が得られるだろう。

ソニーの「ウォークマン」は、製品コンセプトのイノベーションの典型例である。それまでのカセットテープ・プレーヤーのコンセプトは「カセットに録音された音楽を再生する装置」であり、ユーザーの関心は「どれだけ音をきれいに再生できるか」という評価次元に向かっていた。ところが「ウォークマン」は、いうまでもなく「より自由な環境の中で一人で音楽を楽しむ装置」であり、ユーザーにとって重要な評価次元は、音質よりも携帯性やどれだけバッテリーが持続するかということになる。最近の「ウォークマン」は、オーディオ機器というよりもむしろファッションの一部としての価値の方が大きいかもしれない。これもまた製品コンセプトの変化である。そうだとすると、ユーザーの関心はデザインや色、外装の素材などを評価次元として最も重視するだろう。製品コンセプトの変化は、既存の評価次元で

の製品機能の向上とは別の現象である。音質という従来からの評価次元からみれば、「ウォークマン」はそれまでのカセットテープ・プレーヤーよりもむしろ劣っていた。しかし、「ウォークマン」のイノベーションの本質は評価次元そのものの転換にあるのである。

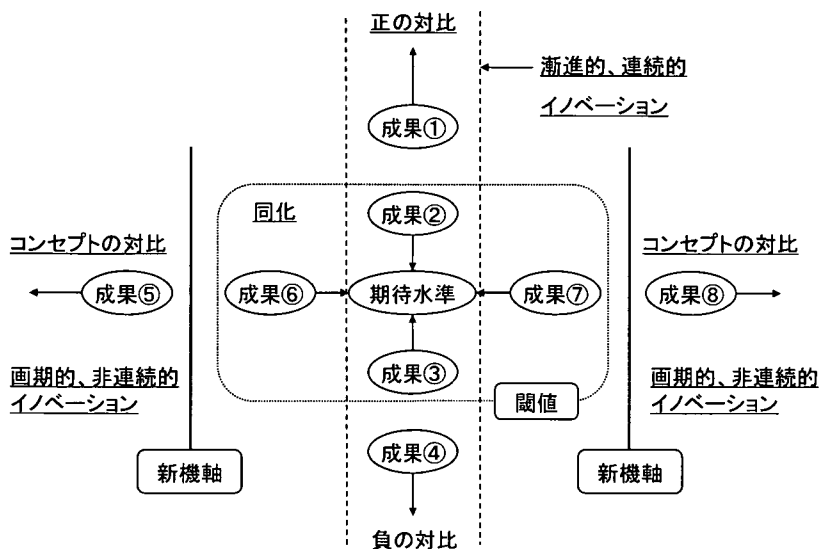
「製品コンセプト」と「製品アイデア」をイノベーション概念に適用することで、われわれは、イノベーションの本質についてより深く理解することが可能となった。「漸進的・連続的イノベーション」は、製品アイデア・ベースで行われるイノベーションであり、「画期的・非連続的イノベーション」は、製品コンセプト・ベースで行われるイノベーションなのである。しかし、われわれの本当の目的は、イノベーション概念を用いることで、顧客満足のジレンマからの脱却を試みることである。そこで、ここからは上記2つのイノベーションを「同化―対比理論」に当てはめることで、顧客満足のジレンマから逃れるための新たな理論構築を行っていく。

先ほども述べたように、「漸進的・連続的イノベーション」は、消費者が既に持っている評価軸の上で行われるイノベーションであり、このことは「同化―対比理論」で十分に説明することが可能である。しかし、「画期的・非連続的イノベーション」は、消費者の既存の評価軸とは異なる、新たな評価軸を提案する次元転換型イノベーションであって、「漸進的・連続的イノベーション」のように、「同化―対比理論」の正の対比を追い求めるものではない。つまり、「画期的・非連続的イノベーション」は、従来の「同化―対比理論」では説明することができないのである。それでは、「画期的・非連続的イノベーション」に対して消費者が非常に満足するということを、われわれはどのように説明すればよいのだろうか。この問題について、われわれは、上原（1999）の「知覚符号化座標空間」の考え方を参考にしたい。「知覚符号化座標空間」とは、消費者が「知覚符号化」を行うために生成している、ある種の座標空間のことである。もう少し詳しく言えば、消費者は与え手から送られた刺激（情報）に対して、そのままの形ではなく、ある方向に主観的変換を行う（知覚符号化）が、そのとき消費者は過去の経験から形成された座標空間と比較することで、情報をどこに位置させるか決定することができるのである。つまり、「同化―対比理論」と「知覚符号化座標空間」の違いは、「同化―対比理論」が消費者の認知空間を単一軸でしか捉えていないのに対して、「知覚符号化座標空間」は消費者の認知空間を複数軸で捉えている点にある。

この座標空間の考え方を「同化―対比理論」に採り入れてみると、われわれはそこに新たな展望を見出すことができるだろう。従来の「同化―対比理論（図Ⅲ―1）」が、「漸進的・連続的イノベーション」しか説明することができない、単一軸の理論であったのに対して、新たな理論は、「画期的・非連続的イノベーション」をも説明することが可能な、複数の軸を持った理論なのである（図Ⅳ―1）。

図Ⅳ―1「イノベーションの同化―対比理論」を見てみると、2本の粗い点線の内側にある成果①から成果④までが、従来の「同化―対比理論」かつ「漸進的・連続的イノベーション」の範囲である。期待水準に対する成果の関係が、閾値内に収まった状態（成果②・③）ならば、消費者の満

図N-1：「イノベーションの同化—対比理論」



●出典：佐藤（2004）を加筆修正

足は期待水準に引き寄せられる。これに対して、閾値を上回った場合（成果①）は、実際の成果以上の満足を消費者に与え、逆に閾値を下回った場合（成果④）は、実際の成果以上の不満足を消費者に与える。つまり、「漸進的・連続的イノベーション」は、消費者の期待水準に対して提供された成果①のことであり、製品・サービスの購買経験ごとに更新される消費者の期待水準に対して、常に成果①の提供を行なわねばならないというジレンマを抱えている。また、企業から提供されたイノベーションが、閾値内に収まったり、閾値を下回った場合（成果②・③・④）は、消費者がこの製品・サービスをイノベーションと認知しなかったということである。

一方、横に並んでいる成果⑤から⑧までが、新たな「同化—対比理論」かつ「画期的・非連続的イノベーション」の範囲である。期待水準に対する成果の関係が、新機軸を超えずに、閾値内に収まった状態（成果⑥・⑦）ならば、消費者の満足は期待水準に引き寄せられ、消費者はこれをイノベーションであるとは認めない。これに対して、閾値を超えた場合（成果⑤・⑧）は、成果が新機軸、即ち次元を超えたということであり、実際の成果以上の満足を消費者に与える（コンセプトの対比）。つまり、「画期的・非連続的イノベーション」は、消費者の期待水準に対して提供された成果⑤・⑧のことであり、消費者の期待水準から成果を“ずらす”ものである。この成果を“ずらす”こと、即ち「画期的・非連続的イノベーション」の概念を「同化—対比理論」に組み込むことで、われわれは「漸進的・連続的イノベーション」が抱えていた、顧客満足のジレンマから脱却し、新たな顧客満足を獲得することが可能になる。そして、この「画期的、非連続的イノベーション」には、「漸進的・連続的イノベーション」のような期待水準の上限²⁵ というものがないので、企業はどこまでも成果を期待から“ずらしゆく”ことができるのだ。

V. イノベーションの必要性和その受容範囲²⁶

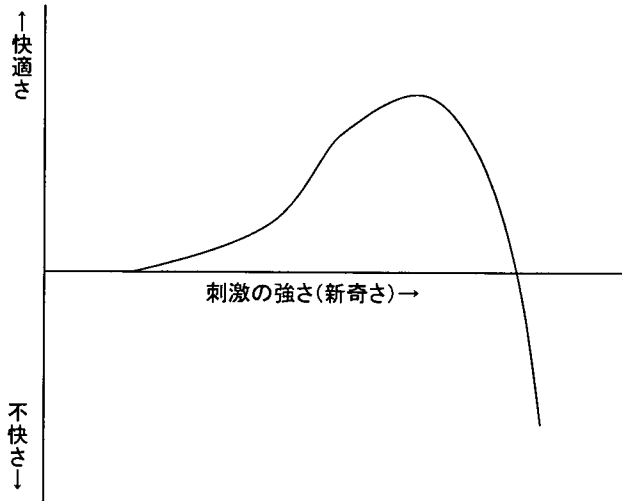
顧客満足のジレンマから脱却するためには、「画期的・非連続的イノベーション」によって、企業が提供する成果を消費者の期待水準から“ずらす”ことが必要であると前章にて述べたが、ここである疑問点が浮かび上がってきた。それは、そもそも人間は、図Ⅳ－１の成果⑤・⑧のような新機軸や新次元のイノベーションをいったいなぜ求めるのかという点と、期待水準と成果との距離が離れていればいるほど、消費者はより大きな満足を得ることができるのかという点である。もし２番目の問題点が正しいとすれば、企業はとにかく期待水準から遠くに離れた新製品・サービスを提供しさえすれば、その製品・サービスは必ず消費者に大きな満足を与えるということになる。そこで、本章ではこれらの問題について、主に Scitovsky の考え方をを用いて考察を行っていく。

まず、「われわれ人間はイノベーションという新奇なものをいったいなぜ追いつめるのか」という問いに対して、Scitovsky は、「完全な安楽および刺激の欠如ははじめのうちは安らかなものである。しかし、すぐに退屈で、不安になる。そうなると有機体は盛んに刺激を求めだす。退屈と戦うことと不安を和らげることは正反対のことであって、前者は低すぎる覚醒水準を引き上げ、後者は高すぎる覚醒水準を引き下げるのである」と述べている。つまり、人間にとって刺激のない状態というものは、最初の内は非常に快適に感じられるが、徐々にその状態に飽きを感じてしまい、退屈になる。そうなると今度は、刺激を求めて動き出すということである。人間が生来的に刺激を求める生き物であることはわかったが、果たしてそれがイノベーションを追いつめることと同じ意味なのであろうか。Scitovsky は、「何であれ新しいこと一時的な意味で新しいではなく、意外であることや、以前の経過あるいは予期したことと違うという点で新しいこと一は注意を引くし、刺激的であることを示している」と述べている。つまり、従来の製品・サービスの評価軸とは異なる新たな評価軸を消費者に提供する「画期的・非連続的イノベーション」は、以前の経過あるいは予期したことと違うという点で、ここでいう“新しいこと”と同じ意味である。したがって、われわれはイノベーションを刺激として捉えることが可能であり、退屈や飽きから逃れて覚醒水準を引き上げるために、人間は「画期的・非連続的イノベーション」を追いつめるのだとすることができる。

次に、「期待水準と成果との距離が離れていればいるほど、消費者はより大きな満足を得ることができるのだろうか」という問いについても考えてみよう。Scitovsky によれば、「新奇なものの全てが人間を満足させるものではない。新しいものおよび意外なものは常に刺激的であるが、それが魅力的なのはある限界までであって、それ以上はわずらわしく、ぎょっとするようなものになる。」とあり、この種の関係は、フント曲線 (Wundt curve) と呼ばれている (図Ⅴ－１)。

この図から明らかになることは、イノベーション (新奇さ) がまったく無い状態では、消費者は満足 (快適さ) も不満足 (不快さ) も感じることはない。イノベーションの度合いが増加するにつれて、満足も増加する。しかし、イノベーションの度合いがある点を超えると、満足は急に減少し始め、しまいには不満足を抱くようになるということである。つまり、期待水準と成果との距離が

図 V-1 : 「ブント曲線 (Wundt Curve)」



●出典 : Scitovsky (1976)

離れていればいるほど、消費者はより大きな満足を得ることができるのではなく、適度な乖離が最も大きな満足を生み出して、大幅な乖離は不満足を生み出すということである。

それでは、消費者の満足度を最高にするためには、いったいどうすればよいのだろうか。もしこの問いを解明することができるならば、それは企業が「画期的・非連続的イノベーション」を提供する際のある種の指針となることだろう。Scitovskyによれば、「新しくかつ予期しないものが快適に感じられる程度に刺激的なのは、それが扱いやすく馴染みのあるものと十分関連を持ち、扱いやすさについて適当な予想を与えてくれる場合に限られる」とある。また、彼は「あまりにゆるやかであまりにありふれた情報の流入も、あまりに急激であまりに親しみのない情報の流入もともに、その中間にあるものほど快適ではなく、脳の情報処理能力を十分に活用させるものが最も快適と思われる」と述べている。つまり、消費者にとってどこが最も適度な乖離かを決定するための要素は2つある。1つ目の要素は、イノベーションに、消費者の情報処理能力の限界を超えない程度の複雑性を備えさせることであり、もう1つの要素は、イノベーションに、消費者に馴染みのあるもの（長期記憶）との関連性を持たせることである。消費者に馴染みのあるもの（長期記憶）との関連性を持たせなければならない理由は、Scitovsky曰く、「新奇さを楽しむためには、まずそれに関連する知識を得なければならないことを意味している。言い換えれば、新奇さを楽しむには学習が必要なのである。また、新奇さの消費とは熟練を要する消費なのである」とある。つまり、イノベーションに学習、即ち長期記憶に組み込まれている過去の消費経験などとの結びつきがあれば、消費者は学習コストを引き下げることができるのである。しかし、もしこの結びつきが無ければ、そのイノベーションはまったく新奇なものとして、消費者に過度の情報処理を要求してしまい、消費者の満足を得ることができなくなるのである。したがって、企業が画期的・非連続的なイ

ノベーション製品・サービスを市場化するには、①消費者に製品・サービスに対する過度の学習コストを求めない程度のイノベーションに留めるか、②消費者の学習コストを引き下げするために、イノベーションを消費者に馴染みのあるもの（長期記憶）と結びつけるという2つの方策が求められる。

Ⅵ. 結びにかえて

本稿は、際限なく高まり続ける顧客の期待に対して、継続的な顧客満足を与えるために企業は、製品・サービスの購買経験ごとに上昇していく顧客の期待水準を毎回クリアし続けなければならないという、「顧客満足のジレンマ」からの脱却を目指すべく、その理論的考察を行ってきた。従来の「同化一対比理論」は、期待と成果の関係が単一軸で語られていたために、どうしてもこのジレンマから逃れることができなかった。そこでわれわれは、このジレンマからの脱却を図るために、「製品コンセプト」の概念を活用して、イノベーションを「漸進的・連続的イノベーション」と「画期的・非連続的イノベーション」の2種類に分けて考えることにした。これによって、「漸進的・連続的イノベーション」は製品アイデア・ベースのイノベーション、「画期的・非連続的イノベーション」は製品コンセプト・ベースのイノベーションであることを理解した。製品アイデア・ベースのイノベーションとは、消費者にとってみれば、従来と同じ評価軸のままで、新しい製品・サービスを評価することが可能なイノベーションのことであって、従来の同化一対比理論の正の対比を追求するイノベーションである。これに対して、製品コンセプト・ベースのイノベーションは、消費者がその製品・サービスを評価する次元が転換したり、評価次元の優先順位が大きく組み換えられるものであり、あるスペック上での機能や品質の向上とは異なる次元転換型イノベーションのことなので、従来の同化一対比理論に当てはめることができない。

そこで、「同化一対比理論」に「知覚符号化座標空間」の概念を引用することで、われわれは期待と成果の関係を複数の軸で捉えることが可能となり、「画期的・非連続的イノベーション」がコンセプトの対比を追い求めるイノベーションであるということを解明した。ここで重要なことは、消費者の期待に対して成果を“ずらす”ということである。なぜ“ずらす”ことが重要かと言えば、この“ずらし”には、「漸進的・連続的イノベーション」の繰り返しによって、顧客満足のジレンマを抱えるほどに上昇した消費者の期待水準を再び低くする効果があるからである。同一評価軸の中での競争である「漸進的・連続的イノベーション」が対象としている期待水準には、上昇する限界というものがある。「漸進的・連続的イノベーション」が突き進むと、既に消費者が必要としている水準をはるかに超えた成果を企業は提供してしまうことになりかねない。しかし、イノベーションを“ずらす”ということは、既存の評価軸とは異なる新たな評価軸を提案することであって、もし消費者がこの提案を受け入れたならば、消費者の期待水準は既存の期待水準とはまったくの別物となり、再び低い水準からスタートするのである。また、この“ずらし”には、期待水準の上限というものがないので、企業はどこまでも成果を“ずらしゆく”ことができるのである。

つまり、企業のマーケティングならびに製品開発担当者たちは、「漸進的・連続的イノベーション」を追求しながら、消費者の期待水準の上限に自分達が提供する成果が近づいてきた際には、「画期的・非連続的イノベーション」を提案することで、顧客満足のジレンマから逃れ続けることが可能となるのである。

最後に、今後への課題についても触れておこう。本稿では、企業が顧客満足のジレンマから逃れて新たな顧客満足を獲得するためのプロセスについて理論的解明を試みてきたが、そこには、まだいくつかの課題が残されている。

まず、本稿では主に「漸進的・連続的イノベーション」と「画期的・非連続的イノベーション」という分類でもって理論を展開してきたが、先のカメラ付き携帯電話の例でも述べたように、どの角度からその製品・サービスを捉えるかによって、その分類は変化するものである。したがって、企業は自社の提供するイノベーションが果たして漸進的なイノベーションであるのか、それとも画期的なイノベーションであるのかを慎重に見極めたうえで、それをマーケティング戦略に反映させる必要がある。イノベーションの分類については、今後更なる検討を加えて、より明確な分類を行う必要があるだろう。

次に、「画期的・非連続的イノベーション」は、その有効性の高さが理論的に証明されたにもかかわらず、現実の企業においては、実行することが難しいものとされている。それは、「画期的・非連続的イノベーション」には、今まで自分たちが行ってきた「漸進的・連続的イノベーション」に対する一種の自己否定的な要素が備わっているからである²⁷。「画期的・非連続的イノベーション」は、企業にとってみれば、今まで積み上げてきた技術やコンセプトを放棄して、再び1から積み上げていかねばならないという自己破壊の要素や、新たなイノベーションが消費者に受け入れられるかどうかは実際に市場に出してみないとわからないというリスクを内包するものである。したがって、特に現時点で製品・サービスが成功している企業にとってみれば、「画期的・非連続的イノベーション」を敢えて市場化しようとする動因は非常に小さいものになるだろう。しかしながら、世界有数のイノベティブ・カンパニーである3Mのウィリアム・W・コインは「新しさや未知を強調することは、確かに大きなリスクを伴うが、安逸を貪り、見慣れたものに安住することは、それ以上に危険である²⁸」と述べており、「画期的・非連続的イノベーション」の重要性を強く主張している。したがって今後の課題としては、「漸進的・連続的イノベーション」を企業自ら否定することができるように、理論的には必要なものと認められた「画期的・非連続的イノベーション」が市場に受容される際のリスクを低くするための理論構築が必要かと考えられる。

また、本稿では顧客満足のジレンマからの脱却を説明するため、「画期的・非連続的イノベーション」に焦点を当ててきたので、本稿を拝読された方の中には、「漸進的・連続的イノベーション」はその重要性が相対的に低いものと思われたかもしれない。しかし、「画期的・非連続的イノベーション」だけが重要なイノベーションなのではなく、「漸進的・連続的イノベーション」も十分に重要なイノベーションなのである。ある製品・サービスがイノベーションを伴って進化する過程と

は、「漸進的・連続的イノベーション」と「画期的・非連続的イノベーション」の繰り返しによって行われるものである。具体的には、ある製品・サービスは、最初に「漸進的・連続的イノベーション」の追求によって、ある評価軸上での機能や品質などの向上を図るが、次第に顧客満足のジレンマが生じたり、消費者の期待水準の限界点に到達するようになる。すると企業は、これらの問題から逃れるため次に、「画期的・非連続的イノベーション」を提案する。この新しいイノベーションが市場に受容され、新しい評価軸が形成されると、企業は再びその評価軸の上で「漸進的・連続的イノベーション」を追求するのである。このように、「漸進的・連続的イノベーション」と「画期的・非連続的イノベーション」は、どちらか一方だけが重要というようなものではなく、自動車の車輪のように、両方の車輪を回転させることで、前へ前へと進化していくものである。

さらに本稿では、特に高関与商品と低関与商品というような分類をして分析を行ったわけではないが、この分類でもって考察してみると、この理論は主に高関与商品に当てはまる理論であるのかもしれない。なるほど高関与商品に関しては、確かに顧客満足のジレンマや期待水準の限界点といった問題が生じるだろう。しかし、日用品などの低関与商品に関して言えば、そもそも消費者は高関与商品ほどのイノベーションを求めているのかもしれない。消費者は期待水準閾値内に収まる程度の成果でもって、十分に満足しているのであって、閾値を超えるような成果を必要としないのかもしれない。この問題については、今後更なる理論的検討を行う必要があるだろう。

注

- ¹ 小野謙司 [2002]「顧客満足，歓喜，ロイヤルティ：理論的考察と課題」、『明治学院論叢 経済研究』，第124号，明治学院大学経済学会，P. 78.
- ² 栗木 契 [2001]「第Ⅱ章 消費者行動を構成する作動」，石井淳蔵編著『現代経営学講座11 マーケティング』，八千代出版，PP. 25-39.
- ³ この見解は，過去の研究者の成果を小野がまとめたものに依拠している。
小野謙司 [2002]「顧客満足，歓喜，ロイヤルティ：理論的考察と課題」、『明治学院論叢 経済研究』，第124号，明治学院大学経済学会，P. 57.
- ⁴ M. Sherif, C. I. Hovland (1961), *Social Judgments: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, Yale University Press.
- ⁵ 上原征彦 [1999]『マーケティング戦略論』，有斐閣，P. 261.
- ⁶ Schumpeter, Joseph (1912), *The Theory of Economic Development*, 中山伊知郎，東畑精一郎訳 [1977]『経済発展の理論』，岩波書店，PP. 166-167.
- ⁷ Drucker, Peter F (1954), *The Practice of Management*, 現代経営研究会訳 [1956]『現代の経営』，自由国民社，P. 95.
- ⁸ 吉川智教 [2002]「第3章 第1節 プロダクション&オペレーションマネジメント ―イノベーションと生産管理システム―」，寺本義也・松田修一監修，早稲田大学ビジネススクール著『MOT 入門』，日本能率協会マネジメントセンター，PP. 134-137.
- ⁹ 十合 暁 [1969]「第4節 イノベーションの効果とその管理」，宇野雅雄編『日本のマーケティング』，同文館出版，P. 129.
- ¹⁰ 市場の受容に関する主な研究には，Rogersの「イノベーションの普及過程」(1983)に関する研究がある。この理論は，イノベーションが市場全体に普及していく過程そのものを分析対象としており，イノベーションが個人から社会全体へと拡がってゆくプロセスを理論的に解明しようとするものである。つまり，ロジャ

ースの理論は、本稿でわれわれが考えている消費者個人のイノベーションに対する認知的、心理的評価という意味での市場の受容とは、根本的に異なるものである。

- 11 一橋大学イノベーション研究センター編 [2001]『イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社, P. 4.
- 12 同上, PP. 56-57.
- 13 同上, PP. 57-58.
- 14 同上, PP. 60-61.
- 15 Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston. クレイトン・クリステンセン著, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 [2001]『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社.
- 16 H. Helson (1959), *Adaptation Level Theory*, in S. Koch eds., *Psychology: A Study of a Science, Vol. 1, Sensory, Perceptual, and Physiological Formulations*, McGraw-Hill, pp. 565-621.
- 17 注4参照のこと。
- 18 A. Tversky, D. Kahneman (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, Vol. 211, January 30, pp. 453-458.
- 19 清水 聡 [1999]『新しい消費者行動』, 千倉書房, PP 138-140.
- 20 Rust, Ronald. T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham (1996), *Service Marketing*, Harper Collins.
- 21 消費者がイノベーションを評価するための理論としてここでは3つの理論を紹介しているが、今回は3つの理論の相対的な評価によって「同化一対比理論」を用いることにする。「同化一対比理論」を用いなければならない積極的な理由に関しては、今後の研究課題とする。
- 22 注11参照のこと。
- 23 十合 暁 [1969]「第4節 イノベーションの効果とその管理」, 宇野雅雄編『日本のマーケティング』, 同文館出版, P 131.
- 24 楠木 建 [2001]「第2章 価値分化と制約共存—コンセプト創造の組織論」, 一橋大学イノベーション研究センター編著『知識とイノベーション』, 東洋経済新報社, P 52.
- 25 ある次元を所与とした製品機能の競争は、いわば100メートル走のようなものであり、いつかは限界点に突き当たってしまう。また、消費者にしてみれば、既存の評価次元では期待水準を超えている製品・サービスがある。例えば、携帯電話の多機能化・小型化競争は、既に消費者が必要としている水準をはるかに超えているのかもしれない(楠木(2001)参照)。
- 26 この章は全面的に以下の文献を参考に行っている。
 - Tibor Scitovsky (1976), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, New York. ティボール・シトフスキー著, 斎藤精一郎訳 [1979]『人間の喜びと経済的価値—経済学と心理学の接点を求めて—』, 日本経済新聞社。
- 27 これについては、以下の文献から得られた知見を参考に行っている。
 - 石井淳蔵 [1999]『ブランド—価値の創造—』, 岩波新書。
 - Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston. クレイトン・クリステンセン著, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 [2001]『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社。
- 28 Rosabeth Moss Kanter, John Kao, Fred Wiersema (ed.) (1997), *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*, Harper Business. R・M・カンター, J・カオ, F・ピアスマ編著, 堀出一郎訳 [1998]『イノベーション経営』, 日経BP社, P. 74.

参考文献

- 石井淳蔵 [1993]『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社。
- ——— [1999]『ブランド—価値の創造—』, 岩波新書。
- 上原征彦 [1999]『マーケティング戦略論』, 有斐閣。
- 大友 純 [2001]「マーケティング・コミュニケーションの戦略課題とその本質—プロモーション戦略の求心的要因を求めて—」, 『明大商学論叢』第83巻第1号, 明治大学商学研究所。

- 小野謙司 [2002]「顧客満足，歓喜，ロイヤルティ：理論的考察と課題」，『明治学院論叢 経済研究』，第124号，明治学院大学経済学会。
- 楠木 建 [2001]「第2章 価値分化と制約共存-コンセプト創造の組織論」，一橋大学イノベーション研究センター編著『知識とイノベーション』，東洋経済新報社。
- 栗木 契 [2001]「第Ⅱ章 消費者行動を構成する作動」，石井淳蔵編著『現代経営学講座11 マーケティング』，八千代出版。
- 後藤 晃，武石 彰 [2001]「第1章 イノベーション・マネジメントとは」，一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』，日本経済新聞社。
- 佐藤正弘 [2004]「感動的消費に関する一考察」，『経済・経営研究』，第37号，明治学院大学大学院経友会。
- 嶋口充輝 [1994]『顧客満足型マーケティングの構図』，有斐閣。
- 清水 聰 [1999]『新しい消費者行動』，千倉書房。
- 十合 暁 [1969]「第4節 イノベーションの効果とその管理」，宇野雅雄編『日本のマーケティング』，同文館出版。
- 吉川智教 [2002]「第3章 第1節 プロダクション&オペレーションマネジメント —イノベーションと生産管理システム—」，寺本義也・松田修一監修，早稲田大学ビジネススクール著『MOT 入門』，日本能率協会マネジメントセンター。
- 米倉誠一郎 [2001]「第2章 イノベーションの歴史」，一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』，日本経済新聞社。
- A. Tversky, D. Kahneman (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, Vol. 211, January 30, pp. 453-458.
- Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston. クレイトン・クリステンセン著，玉田俊平太監修，伊豆原弓訳 [2001]『イノベーションのジレンマ』，翔泳社。
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harperbusiness. 現代経営研究会訳 [1956]『現代の経営』，自由国民社。
- H. Helson (1959), *Adaptation Level Theory*, S. Koch eds., *Psychology; A Study of a Science*, Vol. 1, *Sensory, Perceptual, and Physiological Formulations*, McGraw-Hill, pp. 565-621.
- Henry William Chesbrough (2003), *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Client Distribution Services.
- M. Sherif, C. I. Hovland (1961), *Social judgments: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, Yale University Press.
- Rosabeth Moss Kanter, John Kao, Fred Wiersema (ed.) (1997), *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*, Harper Business. R・M・カンター，J・カオ，F・ピアスマ編著，堀出一郎訳 [1998]『イノベーション経営』，日経 BP 社。
- Rust, Ronald. T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham (1996), *Service Markething*, Harper Collins.
- Schumpeter, Joseph (1912), *The Theory of Economic Development*, 中山伊知郎，東畑精一郎訳 [1977]『経済発展の理論』，岩波書店。
- Tibor Scitovsky (1976), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, New York. ティボール・シトフスキー著，斎藤精一郎訳 [1979]『人間の喜びと経済的価値—経済学と心理学の接点を求めて—』，日本経済新聞社。